



## คู่มือสมรรถนะสำหรับข้าราชการ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

### ประกอบด้วย

- สมรรถนะหลัก (Core Competency)
- สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)
- สมรรถนะทางการบริหารสำหรับผู้บริหาร

-----  
คณะทำงานเพื่อกำหนดและประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน  
กลุ่มงานบริหารบุคคล สำนักอำนวยการ  
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

### คำนำ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการกำหนดสมรรถนะเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร จึงได้ดำเนินโครงการจัดทำโมเดลสมรรถนะในปีงบประมาณ 2551 และดำเนินโครงการดังกล่าวอย่างต่อเนื่องในปีงบประมาณ 2552 โดยดำเนินการภายใต้คณะทำงานและการให้คำปรึกษาแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิของสำนักงาน ก.พ. ซึ่ง สกอ. ได้กำหนดสมรรถนะหลัก(Core Competency) สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) และสมรรถนะทางการบริหารสำหรับผู้บริหารเรียบร้อยแล้ว โดยใช้ระดับสมรรถนะที่คาดหวังตามกรอบที่ ก.พ. กำหนด เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สกอ. ตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551

ดังนั้นเพื่อให้ข้าราชการของ สกอ. ได้รับทราบข้อมูลการกำหนดสมรรถนะดังกล่าว โดยเฉพาะสมรรถนะหลัก จะใช้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติราชการรูปแบบใหม่ ในปีงบประมาณ 2553 กลุ่มงานบริหารบุคคล จึงได้รวบรวมเนื้อหาและจัดทำเป็น "คู่มือสมรรถนะสำหรับข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา" เพื่อประโยชน์ในการเตรียมความพร้อมรองรับระบบการประเมินผลรูปแบบใหม่ดังกล่าว และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สกอ. อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถตามสมรรถนะดังกล่าว เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่อไป

คณะทำงานเพื่อกำหนดและประเมินสมรรถนะประจำกลุ่มงาน  
สำนักอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา  
6 ตุลาคม 2552

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของข้าราชการ สกอ.	1
- สมรรถนะหลัก (Core Competency) และระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ของข้าราชการ สกอ.	2
- ความหมาย ระดับ และพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ ของสมรรถนะหลัก ตามกรอบที่ ก.พ. กำหนด	6
2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)	16
- สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) และระดับ สมรรถนะที่คาดหวังของข้าราชการ สกอ.	17
- ความหมาย ระดับ และพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ ของสมรรถนะประจำสายงาน	21
3. สมรรถนะทางการบริหารสำหรับผู้บริหาร	34
- สมรรถนะทางการบริหาร และระดับสมรรถนะที่คาดหวัง สำหรับผู้บริหาร สกอ.	35
- ความหมาย ระดับ และพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ ของสมรรถนะทางการบริหาร	36
ภาคผนวก	
- ประกาศ สกอ. เรื่อง การกำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการ ของ สกอ. ลงวันที่ 6 ตุลาคม 2552	47

\*\*\*\*\*

**1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของข้าราชการ สกอ.**

สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของข้าราชการพลเรือนที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนไทยทุกคนจะต้องมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าว เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติราชการร่วมกัน โดยสมรรถนะหลักดังกล่าวประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่

- (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation -ACH)**
- (2) การบริการที่ดี (Service Mind -SERV)**
- (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise -EXP)**
- (4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity – ING)**
- (5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW)**

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีข้าราชการในสายงานต่าง ๆ รวมจำนวน 19 สายงาน ซึ่งข้าราชการในแต่ละระดับของสายงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักตามกรอบที่ ก.พ. กำหนด โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ในแต่ละระดับชั้นงานของตำแหน่งไว้ในเบื้องต้นเพื่อเป็นมาตรฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในด้านการสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การบริหารผลงาน และการพัฒนาบุคลากร โดยมีรายละเอียดของสมรรถนะหลัก ระดับสมรรถนะที่คาดหวังในแต่ละชั้นงาน ความหมายระดับและพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะหลัก ดังนี้

1.1 สมรรถนะหลัก(Core Competency) และระดับสมรรถนะที่คาดหวัง  
ของข้าราชการ สกอ. ตามกรอบที่ ก.พ. กำหนด

สายงาน และระดับชั้นงาน	สมรรถนะและระดับที่คาดหวัง				
	มุ่งผลสัมฤทธิ์	บริการที่ดี	สร้างความเชี่ยวชาญ	ยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม /จริยธรรม	ทำงานเป็นทีม
<b>1. บริหาร</b>					
- ต่ำ	5	5	5	5	5
- สูง	5	5	5	5	5
<b>2. อำนาจการ</b>					
- ต่ำ	3	3	3	3	3
- สูง	4	4	4	4	4
<b>3. วิชาการศึกษา</b>					
- ปฏิบัติการ	1	1	1	1	1
- ชำนาญการ	2	2	2	2	2
- ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3
- เชี่ยวชาญ	4	4	4	4	4
- ทรงคุณวุฒิ	5	5	5	5	5
<b>4. วิเคราะห์นโยบายและแผน</b>					
- ปฏิบัติการ	1	1	1	1	1
- ชำนาญการ	2	2	2	2	2

สายงาน และระดับชั้นงาน	สมรรถนะและระดับที่คาดหวัง				
	มุ่งผลสัมฤทธิ์	บริการที่ดี	สร้างความเชี่ยวชาญ	ยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม /จริยธรรม	ทำงานเป็นทีม
- ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3
- เชี่ยวชาญ	4	4	4	4	4
- ทรงคุณวุฒิ	5	5	5	5	5
<b>5. ทรัพยากรบุคคล</b>					
- ปฏิบัติการ	1	1	1	1	1
- ชำนาญการ	2	2	2	2	2
- ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3
- เชี่ยวชาญ	4	4	4	4	4
- ทรงคุณวุฒิ	5	5	5	5	5
<b>6. นิติการ</b>					
- ปฏิบัติการ	1	1	1	1	1
- ชำนาญการ	2	2	2	2	2
- ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3
- เชี่ยวชาญ	4	4	4	4	4
- ทรงคุณวุฒิ	5	5	5	5	5
<b>7. จัดการงานทั่วไป</b>					
- ปฏิบัติการ	1	1	1	1	1
- ชำนาญการ	2	2	2	2	2
- ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3

สายงาน และระดับชั้นงาน	สมรรถนะและระดับที่คาดหวัง				
	มุ่งผลสัมฤทธิ์	บริการที่ดี	ส่งเสริมความเชี่ยวชาญ	ยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม /จริยธรรม	ทำงานเป็นทีม
<b>8. วิชาการตรวจสอบภายใน</b>					
- ปฏิบัติการ	1	1	1	1	1
- ชำนาญการ	2	2	2	2	2
- ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3
- เชี่ยวชาญ	4	4	4	4	4
<b>9. วิชาการเงินและบัญชี</b>					
- ปฏิบัติการ	1	1	1	1	1
- ชำนาญการ	2	2	2	2	2
- ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3
- เชี่ยวชาญ	4	4	4	4	4
<b>10. วิชาการพัสดุ</b>					
- ปฏิบัติการ	1	1	1	1	1
- ชำนาญการ	2	2	2	2	2
- ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3
<b>11. วิชาการคอมพิวเตอร์</b>					
- ปฏิบัติการ	1	1	1	1	1
- ชำนาญการ	2	2	2	2	2
- ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3
- เชี่ยวชาญ	4	4	4	4	4
- ทรงคุณวุฒิ	5	5	5	5	5

สายงาน และระดับชั้นงาน	สมรรถนะและระดับที่คาดหวัง				
	มุ่งผลสัมฤทธิ์	บริการที่ดี	ส่งเสริมความเชี่ยวชาญ	ยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม /จริยธรรม	ทำงานเป็นทีม
<b>12. วิชาการประชาสัมพันธ์</b>					
- ปฏิบัติการ	1	1	1	1	1
- ชำนาญการ	2	2	2	2	2
- ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3
- เชี่ยวชาญ	4	4	4	4	4
<b>13. วิชาการโสตทัศนศึกษา</b>					
- ปฏิบัติการ	1	1	1	1	1
- ชำนาญการ	2	2	2	2	2
- ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3
<b>14. ปฏิบัติงานธุรการ</b>					
- ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1
- ชำนาญงาน	1	1	1	1	1
- อาวุโส	2	2	2	2	2
<b>15. ปฏิบัติงานการเงินและบัญชี</b>					
- ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1
- ชำนาญงาน	1	1	1	1	1
- อาวุโส	2	2	2	2	2
<b>16. ปฏิบัติงานพัสดุ</b>					
- ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1
- ชำนาญงาน	1	1	1	1	1

สายงาน และระดับชั้นงาน	สมรรถนะและระดับที่คาดหวัง				
	มุ่งผลสัมฤทธิ์	บริการที่ดี	ส่งเสริมความเชี่ยวชาญ	ยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม / จริยธรรม	ทำงานเป็นทีม
- อาวุโส	2	2	2	2	2
<b>17. ปฏิบัติงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์</b>					
- ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1
- ชำนาญงาน	1	1	1	1	1
- อาวุโส	2	2	2	2	2
<b>18. ปฏิบัติงานสอดทัศนศึกษา</b>					
- ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1
- ชำนาญงาน	1	1	1	1	1
- อาวุโส	2	2	2	2	2
<b>19. ปฏิบัติงานช่างภาพ</b>					
- ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1
- ชำนาญงาน	1	1	1	1	1

## 1.2 ความหมาย ระดับ และพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ ของสมรรถนะหลัก ตามกรอบที่ ก.พ. กำหนด

### 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)

(1) ความหมาย : ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึง

รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

(2) ระดับสมรรถนะ : ประกอบด้วย 6 ระดับ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1: แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี

- พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง
- พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา
- มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน
- แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถ้ามถึงวิธีการ หรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น
- แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

- กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี
- ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน
- ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบตราความถูกต้องเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

**ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น**

- ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น
- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

**ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน**

- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
- พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

**ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ**

- ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด
- บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

## 2) บริการที่ดี (Service Mind-SERV)

**(1) ความหมาย:** ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

**(2) ระดับสมรรถนะ :** ประกอบด้วย 6 ระดับ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ ดังนี้

**ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1: สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ**

- ให้การบริการที่เป็นมิตรสุภาพ
- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ
- แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่
- ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

**ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ**

- รับผิดชอบ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือปิดภาวะ
- ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

**ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก**

- ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ
- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน

- นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด

**ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้**

- เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
- ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

**ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ**

- คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ
- เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ
- สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

### 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP)

**(1) ความหมาย :** ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าและ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

**(2) ระดับสมรรถนะ :** ประกอบด้วย 6 ระดับ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ ดังนี้

**ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1: แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง**

- ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน
- พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น
- ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ

**ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน**

- รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน
- รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตน อย่างต่อเนื่อง

**ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิชาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ**

- สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
- สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้

**ระดับที่ 4:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

- มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง
- สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้าง วิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

**ระดับที่ 5:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนที่ในส่วนราชการที่เห็นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ

- สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา
- บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือ วิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง

#### 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity – ING)

**(1) ความหมาย:** การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

**(2)ระดับสมรรถนะ :** ประกอบด้วย 6 ระดับ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ ดังนี้

**ระดับที่ 0:** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1:** มีความสุจริต

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ
- แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต

**ระดับที่ 2:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้

- รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้
- แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ

**ระดับที่ 3:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ

- ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดและรับผิดชอบ
- เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ

**ระดับที่ 4 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความ

ถูกต้อง

- ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก
- กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์

**ระดับที่ 5 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความ

ยุติธรรม

- ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต



## 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW)

(1) ความหมาย: ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

(2) ระดับสมรรถนะ : ประกอบด้วย 6 ระดับ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ ดังนี้

**ระดับที่ 0:** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1:** ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ

- สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย
- รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของทีม
- ให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม

**ระดับที่ 2 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

- สร้างสัมพันธภาพ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
- ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
- กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

**ระดับที่ 3:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

- รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น

- ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม
- ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

**ระดับที่ 4:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

- ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ
- ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ
- รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จ

**ระดับที่ 5:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ

- เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว
- คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม
- ประสานสัมพันธภาพ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

## 2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ของข้าราชการ สกอ.

สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจำเป็นจะต้องมี นอกเหนือจากสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ.กำหนด โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ศึกษาวิเคราะห์งานและข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดสมรรถนะประจำสายงานของ สกอ. รวมจำนวน 18 สายงาน (ไม่รวมสายงานบริหาร) และได้กำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวังในแต่ละระดับตำแหน่งของสายงานดังกล่าวจำนวน 18 สายงาน ตามกรอบที่ ก.พ.กำหนด โดยมีรายละเอียดของสมรรถนะประจำสายงาน ระดับสมรรถนะที่คาดหวังในแต่ละชั้นงาน ความหมาย ระดับและพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะประจำสายงานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ดังนี้

## 2.1 สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) และระดับสมรรถนะที่คาดหวังของข้าราชการ สกอ. ตามกรอบที่ ก.พ. กำหนด

สายงาน และระดับชั้นงาน	สมรรถนะและระดับที่คาดหวัง						
	การคิดวิเคราะห์	การมองภาพองค์รวม	การสืบเสาะหาข้อมูล	การดำเนินการเชิงรุก	ความถูกต้องของงาน	ความยืดหยุ่นแผนปรับ	ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
<b>1. อำนวยการ</b>							
- ต้น	3	3		3			
- สูง	4	4		4			
<b>2. วิชาการศึกษา</b>							
- ปฏิบัติการ	1	1		1			
- ชำนาญการ	2	2		2			
- ชำนาญการพิเศษ	3	3		3			
- เชี่ยวชาญ	4	4		4			
- ทรงคุณวุฒิ	5	5		5			
<b>3. วิเคราะห์นโยบายและแผน</b>							
- ปฏิบัติการ	1	1		1			
- ชำนาญการ	2	2		2			
- ชำนาญการพิเศษ	3	3		3			
- เชี่ยวชาญ	4	4		4			
- ทรงคุณวุฒิ	5	5		5			

สายงาน และระดับชั้นงาน	สมรรถนะและระดับที่คาดหวัง						
	การคิดวิเคราะห์	การมองภาพองค์รวม	การสืบเสาะหาข้อมูล	การดำเนินการเชิงรุก	ความถูกต้องของงาน	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
<b>4. ทรัพยากรบุคคล</b>							
- ปฏิบัติการ	1	1		1			
- ชำนาญการ	2	2		2			
- ชำนาญการพิเศษ	3	3		3			
- เชี่ยวชาญ	4	4		4			
- ทรงคุณวุฒิ	5	5		5			
<b>5. นิติการ</b>							
- ปฏิบัติการ	1	1	1		1		
- ชำนาญการ	2	2	2		2		
- ชำนาญการพิเศษ	3	3	3		3		
- เชี่ยวชาญ	4	4	4		4		
- ทรงคุณวุฒิ	5	5	5		5		
<b>6. จัดการงานทั่วไป</b>							
- ปฏิบัติการ	1				1	1	
- ชำนาญการ	2				2	2	
- ชำนาญการพิเศษ	3				3	3	
<b>7. วิชาการตรวจสอบภายใน</b>							
- ปฏิบัติการ	1				1	1	
- ชำนาญการ	2				2	2	
- ชำนาญการพิเศษ	3				3	3	

สายงาน และระดับชั้นงาน	สมรรถนะและระดับที่คาดหวัง						
	การคิดวิเคราะห์	การมองภาพองค์รวม	การสืบเสาะหาข้อมูล	การดำเนินการเชิงรุก	ความถูกต้องของงาน	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
- เชี่ยวชาญ	4				4	4	
<b>8. วิชาการเงินและบัญชี</b>							
- ปฏิบัติการ	1				1	1	
- ชำนาญการ	2				2	2	
- ชำนาญการพิเศษ	3				3	3	
- เชี่ยวชาญ	4				4	4	
<b>9. วิชาการพัสดุ</b>							
- ปฏิบัติการ	1				1	1	
- ชำนาญการ	2				2	2	
- ชำนาญการพิเศษ	3				3	3	
<b>10. วิชาการคอมพิวเตอร์</b>							
- ปฏิบัติการ	1	1			1		
- ชำนาญการ	2	2			2		
- ชำนาญการพิเศษ	3	3			3		
- เชี่ยวชาญ	4	4			4		
- ทรงคุณวุฒิ	5	5			5		
<b>11. วิชาการประชาสัมพันธ์</b>							
- ปฏิบัติการ	1				1		1
- ชำนาญการ	2				2		2
- ชำนาญการพิเศษ	3				3		3

สายงาน และระดับชั้นงาน	สมรรถนะและระดับที่คาดหวัง						
	การคิดวิเคราะห์	การมองภาพองค์รวม	การสืบเสาะหาข้อมูล	การดำเนินการเชิงรุก	ความถูกต้องของงาน	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
- เชี่ยวชาญ	4			4			4
<b>12. วิชาการโสตทัศนศึกษา</b>							
- ปฏิบัติการ	1			1			1
- ชำนาญการ	2			2			2
- ชำนาญการพิเศษ	3			3			3
<b>13. ปฏิบัติงานธุรการ</b>							
- ปฏิบัติงาน	1				1	1	
- ชำนาญงาน	1				1	1	
- อาวุโส	2				2	2	
<b>14. ปฏิบัติงานการเงินและบัญชี</b>							
- ปฏิบัติงาน	1				1	1	
- ชำนาญงาน	1				1	1	
- อาวุโส	2				2	2	
<b>15. ปฏิบัติงานพัสดุ</b>							
- ปฏิบัติงาน	1				1	1	
- ชำนาญงาน	1				1	1	
- อาวุโส	2				2	2	
<b>16. ปฏิบัติงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์</b>							
- ปฏิบัติงาน	1			1			1
- ชำนาญงาน	1			1			1

สายงาน และระดับชั้นงาน	สมรรถนะและระดับที่คาดหวัง						
	การคิดวิเคราะห์	การมองภาพองค์รวม	การสืบเสาะหาข้อมูล	การดำเนินการเชิงรุก	ความถูกต้องของงาน	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
- อาวุโส	2			2			2
<b>17. ปฏิบัติงานโสตทัศนศึกษา</b>							
- ปฏิบัติงาน	1			1			1
- ชำนาญงาน	1			1			1
- อาวุโส	2			2			2
<b>18. ปฏิบัติงานช่างภาพ</b>							
- ปฏิบัติงาน	1			1			1
- ชำนาญงาน	1			1			1

## 2.2 ความหมาย ระดับ และพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ สมรรถนะประจำสายงาน ตามกรอบที่ ก.พ. กำหนด

### 1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking –AT)

(1) ความหมาย : การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือ ที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบ แ่งมุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไป ของกรณีต่างๆ ได้

(2) **ระดับสมรรถนะ :** ประกอบด้วย 6 ระดับ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ ดังนี้

**ระดับที่ 0 :** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1 :** แยกปัญหา หรืองานออกเป็นส่วนย่อย ๆ

- แยกปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่าย ๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ
- วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้

**ระดับที่ 2 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหา หรืองาน

- ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้
- ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้
- วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้

**ระดับที่ 3 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน ของปัญหา หรืองาน

- เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์
- วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้

**ระดับที่ 4 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์ หรือวางแผนงานที่ซับซ้อนได้

- เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนในรายละเอียด และสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่งๆ ได้
- วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายรวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแนวทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า

**ระดับที่ 5 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้เทคนิคและรูปแบบต่างๆ ในการกำหนดแผนงาน หรือขั้นตอนการทำงาน เพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับการป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

- ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วนๆ
- ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง
- วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้

## 2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking – CT)

(1) ความหมาย : การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบ เชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทักษะต่าง ๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

(2) ระดับสมรรถนะ : ประกอบด้วย 6 ระดับ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป

- ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ประสบการณ์

- ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้
- ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน

- ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอธิบายข้อมูล หรือสถานการณ์ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย

- สามารถอธิบายความคิด หรือสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้เข้าใจและสามารถเข้าใจได้
- สามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปรูปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้โดยง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และคิดริเริ่ม สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่

- ริเริ่ม สร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้น รวมถึงสามารถนำเสนอรูปแบบ วิธีการหรือองค์ความรู้ใหม่ซึ่งอาจไม่เคยปรากฏมาก่อน

## 3. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking – INF)

(1) ความหมาย : ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

(2) ระดับสมรรถนะ : ประกอบด้วย 5 ระดับ โดยมีความหมายและพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1: หาข้อมูลในเบื้องต้น

- ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว
- ถามผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสืบเสาะค้นหาข้อมูล

- สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐาน

- สืบเสาะค้นหาข้อมูลจากผู้ที่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์หรือเรื่องราวมากที่สุด

### ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และแสวงหาข้อมูลเชิงลึก

- ตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ ประเด็นปัญหา หรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป
- แสวงหาข้อมูลด้วยการสอบถามจากผู้รู้อื่นเพิ่มเติม ที่ไม่ได้มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องนั้น

### ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ

- วางแผนเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ในช่วงเวลาที่กำหนด
- สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาโดยทั่วไป
- ดำเนินการวิจัย หรือมอบหมายให้ผู้อื่นเก็บข้อมูลจากหนังสือพิมพ์ นิตยสาร ระบบสืบค้นโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนแหล่งข้อมูลอื่นๆ เพื่อประกอบการทำวิจัย

### ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวางระบบการสืบค้นเพื่อหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

- วางระบบการสืบค้น รวมทั้งการมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเหตุการณ์ อย่างต่อเนื่อง

## 4) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness – PROC)

(1) ความหมาย : การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยอาจไม่มีใครร้องขอ และอย่างไม่ย่อท้อ หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสด้วย

(2) ระดับสมรรถนะ : ประกอบด้วย 6 ระดับ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1: เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ

- เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า
- เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และจัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤต

- ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใครร้องขอ และไม่ย่อท้อ
- แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์และรอให้ปัญหาค่อยๆ คลายไปเอง

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น

- คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะเวลา 3 เดือนข้างหน้า
- ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในวงราชการ

**ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว**

- คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะเวลา 4-12 เดือน ข้างหน้า
- คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการ แก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

**ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต**

- คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะเวลามากกว่า 12 เดือน ข้างหน้า
- สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและ กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ๆในการทำงาน เพื่อ แก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว

## 5) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ

### (Concern for Order – CO)

(1) **ความหมาย :** ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาท หน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจาก สภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูล ตลอดจน พัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการ

(2) **ระดับสมรรถนะ :** ประกอบด้วย 6 ระดับ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ ในแต่ละระดับ ดังนี้

**ระดับที่ 0 :** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1 :** ต้องการความถูกต้อง ชัดเจนในงาน และรักษากฎ

**ระเบียบ**

- ต้องการให้ข้อมูล และบทบาทในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้อง ชัดเจน
- ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน
- ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอน ที่กำหนด อย่างเคร่งครัด

**ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจทานความถูกต้อง ของงานที่ตนรับผิดชอบ**

- ตรวจทานงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อ ความถูกต้อง

**ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และดูแลความถูกต้องของ งานทั้งของตนและผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน**

- ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของ ตนเอง
- ตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่ กำหนดโดยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง
- ตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนการทั้งของตนเอง และผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่
- บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนเองและของ ผู้อื่น เพื่อความถูกต้องของงาน



**ระดับที่ 4 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และตรวจสอบความถูกต้อง รวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ

- ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา
- ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูล
- สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้องของงาน

**ระดับที่ 5:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และพัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการ

- พัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องตามขั้นตอน และเพิ่มคุณภาพของข้อมูล

## 6) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility – FLX)

**(1) ความหมาย :** ความสามารถในการปรับตัว และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป

**(2) ระดับสมรรถนะ :** ประกอบด้วย 6 ระดับ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ ดังนี้

**ระดับที่ 0:** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1:** มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

- ปรับตัวได้แม้ประสบความยากลำบากทางกายภาพในงาน

**ระดับที่ 2 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน

- ยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น
- เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่

**ระดับที่ 3 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ

- มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงาน และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

**ระดับที่ 4 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน

- ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้เข้ากับสถานการณ์ หรือบุคคล แต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้
- ปรับขั้นตอนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน

**ระดับที่ 5:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับเปลี่ยน

**แผนกลยุทธ์**

- ปรับแผนงาน เป้าหมาย หรือโครงการ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า
- ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง หรือกระบวนการ เป็นการเฉพาะกาล เพื่อให้รับกับสถานการณ์เฉพาะหน้า

## 7) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing – CI)

(1) ความหมาย : ความสามารถที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน

(2) ระดับสมรรถนะ : ประกอบด้วย 6 ระดับ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1: นำเสนอข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา

- นำเสนอ ข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยยังมีได้ ปรับรูปแบบการนำเสนอตามความสนใจและระดับของผู้ฟัง

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และใช้ความพยายามขั้นต้น

ในการจูงใจ

- นำเสนอข้อมูล ความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่างประกอบที่มีการเตรียมอย่างรอบคอบ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และปรับรูปแบบการ

นำเสนอเพื่อจูงใจ

- ปรับรูปแบบการนำเสนอให้เหมาะสมกับความสนใจและระดับของผู้ฟัง
- คาดการณ์ถึงผลของการนำเสนอ และคำนึงถึงภาพลักษณ์ของตนเอง

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้ศิลปะการจูงใจ

- วางแผนการนำเสนอโดยคาดหวังว่าจะสามารถจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม

- ปรับแต่ละขั้นตอนของการสื่อสาร นำเสนอ และจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่ม หรือแต่ละราย
- คาดการณ์และพร้อมที่จะรับมือกับปฏิกิริยาทุกรูปแบบของผู้ฟังที่อาจเกิดขึ้น

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้กลยุทธ์ซับซ้อนในการจูงใจ

- แสวงหาผู้สนับสนุน เพื่อเป็นแนวร่วมในการผลักดันแนวคิด แผนงานโครงการ ให้สัมฤทธิ์ผล
- ใช้ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยามวลชน ให้เป็นประโยชน์ในการสื่อสารจูงใจ

### 3. สมรรถนะทางการบริหารสำหรับผู้บริหาร

สมรรถนะทางการบริหาร คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งในสายงานบริหาร สายงานอำนวยการ และข้าราชการประเภทวิชาการในระดับชั้นงาน ทรงคุณวุฒิจำเป็นจะต้องมีคุณลักษณะดังกล่าวเพิ่มเติม นอกเหนือจาก สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน โดยมีรายละเอียดของ สมรรถนะทางการบริหาร ระดับสมรรถนะที่คาดหวังในแต่ละชั้นงาน ความหมาย ระดับและพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะทางการบริหาร ของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ดังนี้

### 3.1 สมรรถนะทางการบริหาร และระดับสมรรถนะที่คาดหวัง สำหรับผู้บริหาร สกอ. ตามกรอบที่ ก.พ. กำหนด

สายงาน และระดับชั้นงาน	สมรรถนะทางการบริหาร					
	สภาวะผู้นำ	วิสัยทัศน์	การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	ศักยภาพเพื่อนำการ ปรับเปลี่ยน	การควบคุมตนเอง	การส่งงานและ มอบหมายงาน
<b>1. บริหาร</b>						
- ต้น	3	3	3	3	3	3
- สูง	4	4	4	4	4	4
<b>2. อำนวยการ</b>						
- ต้น	1	1	1	1	1	1
- สูง	2	2	2	2	2	2
<b>3. วิชาการศึกษา</b>						
- ทรงคุณวุฒิ		3	3	3		
<b>4. วิเคราะห์นโยบายและแผน</b>						
- ทรงคุณวุฒิ		3	3	3		
<b>5. ทรัพยากรบุคคล</b>						
- ทรงคุณวุฒิ		3	3	3		
<b>6. นิติการ</b>						
- ทรงคุณวุฒิ		3	3	3		
<b>7. จัดการงานทั่วไป</b>						
- ทรงคุณวุฒิ		3	3	3		

### 3.2 ความหมาย ระดับ และพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ

สมรรถนะทางการบริหาร ตามกรอบที่ ก.พ. กำหนด

#### 1) สภาวะผู้นำ (Leadership – LEAD)

(1) ความหมาย: ความสามารถ หรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เติบโตประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ

(2) ระดับสมรรถนะ : ประกอบด้วย 6 ระดับ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : ดำเนินการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปโดยตลอด

- ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบ วาระ วัตถุประสงค์ และเวลาตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้
- แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบอยู่เสมอ แม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องกระทำ
- อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและใช้อำนาจอย่างยุติธรรม

- ส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น
- รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

- สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

- ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน

- เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน

- ปกป้องทีมงาน และชื่อเสียงของส่วนราชการ

- จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ทีมงาน

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ

- กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่มและประพฤติตนอยู่ในกรอบของธรรมเนียมปฏิบัตินั้น

- ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

- ยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) (นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า) ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และนำทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร

- สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง

- เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

## 2) วิสัยทัศน์ (Visioning – VIS)

(1) ความหมาย : ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

(2) ระดับสมรรถนะ : ประกอบด้วย 6 ระดับ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1: รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร

- รู้ เข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องกับหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของส่วนราชการอย่างไร

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร

- อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของส่วนราชการได้
- แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

- โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์
- ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ

- ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ

- กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ
- คาดการณ์ได้ว่าประเทศจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก

## 3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation – SO)

(1) ความหมาย : ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้

(2) ระดับสมรรถนะ : ประกอบด้วย 6 ระดับ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1: รู้และเข้าใจนโยบายรวมทั้งภารกิจภาครัฐ ว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างไร

- เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของภาครัฐและส่วนราชการ ว่าสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร
- สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้

**ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้**

- ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ภาครัฐได้
- ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

**ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และนำทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์**

- ประยุกต์ใช้ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อน ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ
- ประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ

**ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น**

- ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศ หรือของโลกโดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐหรือส่วนราชการ
- คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจของส่วนราชการ

**ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ**

- ริเริ่ม สร้างสรรค์ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ โดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม
- ปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง

#### **4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership – CL)**

**(1) ความหมาย :** ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

**(2) ระดับสมรรถนะ :** ประกอบด้วย 6 ระดับ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ ดังนี้

**ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน**

**ระดับที่ 1: เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน**

- เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น
- เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

**ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น**

- ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น
- สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับแก้ปัญหาดังกล่าว

**ระดับที่ 3:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน

- กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ
- เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร
- สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น

**ระดับที่ 4:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร

- วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน
- เตรียมแผน และติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

**ระดับที่ 5:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

- ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ
- สร้างขวัญกำลังใจ และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

## 5) การควบคุมตนเอง (Self Control – SCT)

**(1) ความหมาย :** ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกขู่ข่ม หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

**(2) ระดับสมรรถนะ :** ประกอบด้วย 6 ระดับ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ ดังนี้

**ระดับที่ 0 :** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1 :** ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม

- ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์

**ระดับที่ 2 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี

- รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์

**ระดับที่ 3 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถใช้อภัยที่วาจาหรือปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ แม้จะอยู่ในภาวะที่ถูกขู่ข่ม

- รู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกขู่ข่ม โดยยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ
- สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

**ระดับที่ 4 :** แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น
- บริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน

**ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ**

- ระวังอารมณ์รุนแรง ด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ
- ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ รวมถึงทำให้คนอื่นๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้

## 6) การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others – CEMP)

**(1) ความหมาย:** ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะ สามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้

**(2) ระดับสมรรถนะ:** ประกอบด้วย 6 ระดับ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ ดังนี้

**ระดับที่ 0:** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

**ระดับที่ 1:** สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน

- สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน
- ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่นๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

**ระดับที่ 2:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตั้งใจพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพ

- สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง
- ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

**ระดับที่ 3:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และวางแผนเพื่อให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน

- วางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- มอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้
- มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่องเพื่อให้มีโอกาสริเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง

**ระดับที่ 4:** แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถช่วยแก้ไขปัญหาก็เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

- สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา
- สามารถเข้าใจถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาได้



ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และทำให้ส่วนราชการมีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ

- สร้าง และสนับสนุนให้มีการสอนงานและมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบในส่วนราชการ
- สร้าง และสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในส่วนราชการ

\*\*\*\*\*

ภาคผนวก



ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา  
เรื่อง การกำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการของสำนักงาน  
คณะกรรมการการอุดมศึกษา

ตามที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ได้ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยให้ความสำคัญกับการนำระบบ “สมรรถนะ” (Competency) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในระบบการสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลงาน และการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการบริหารงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพตาม แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ แนวใหม่ นั้น

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการกำหนดสมรรถนะเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าว จึงได้กำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อใช้ประโยชน์และเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. **สมรรถนะหลัก (Core Competency)** ข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาทุกสายงานและทุกระดับชั้นงานจะต้องมีสมรรถนะหลักตามกรอบที่ ก.พ.กำหนด ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)
- 2) การให้บริการที่ดี (Service Mind-SERV)
- 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise-EXP)
- 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity – ING)
- 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork – TW)

2. **สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)**

ข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจะต้องมีสมรรถนะประจำสายงาน นอกเหนือจากสมรรถนะหลักตามข้อ 1 ดังนี้

- 1) **สายงานอำนวยการ** ทุกระดับชั้นงานจะต้องมีสมรรถนะประจำสายงานดังกล่าว ได้แก่ (1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking –AT) (2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking – CT) และ (3) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness – PROC)
- 2) **สายงานวิชาการศึกษา** ทุกระดับชั้นงานจะต้องมีสมรรถนะประจำสายงานดังกล่าว ได้แก่ (1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking –AT) (2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking – CT) และ (3) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness – PROC)
- 3) **สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน** ทุกระดับชั้นงานจะต้องมีสมรรถนะประจำสายงานดังกล่าว ได้แก่ (1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking –AT) (2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking – CT) และ (3) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness – PROC)
- 4) **สายงานทรัพยากรบุคคล** ทุกระดับชั้นงานจะต้องมีสมรรถนะประจำสายงานดังกล่าว ได้แก่ (1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking –AT) (2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking – CT)

และ (3) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness – PROC)

5) สายงานนิติการ ทุกระดับชั้นงานจะต้องมีสมรรถนะ)

(2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking – CT) (3) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking – INF) และ (4) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order – CO)

6) สายงานการจัดการงานทั่วไป ทุกระดับชั้นงานจะต้องมีสมรรถนะประจำสายงานดังกล่าว ได้แก่ (1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking –AT) (2) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order – CO) และ (3) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility – FLX)

7) สายงานวิชาการตรวจสอบภายใน ทุกระดับชั้นงานจะต้องมีสมรรถนะประจำสายงานดังกล่าว ได้แก่ (1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking –AT) (2) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order – CO) และ (3) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility – FLX)

8) สายงานวิชาการเงินและบัญชี ทุกระดับชั้นงานจะต้องมีสมรรถนะประจำสายงานดังกล่าว ได้แก่ (1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking –AT) (2) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order – CO) และ (3) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility – FLX)

9) สายงานวิชาการพัสดุ ทุกระดับชั้นงานจะต้องมีสมรรถนะประจำสายงานดังกล่าว ได้แก่ (1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking –AT) (2) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order – CO) และ (3) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility – FLX)

10) สายงานวิชาการคอมพิวเตอร์ ทุกระดับชั้นงานจะต้องมีสมรรถนะประจำ สายงานดังกล่าว ได้แก่ (1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking –AT) (2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking – CT) และ (3) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness – PROC)

11) สายงานประชาสัมพันธ์ ทุกระดับชั้นงานจะต้องมีสมรรถนะประจำสายงานดังกล่าว ได้แก่ (1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking –AT) (2) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness – PROC) และ (3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing –CI)

12) สายงานวิชาการโสตทัศนศึกษา ทุกระดับชั้นงานจะต้องมีสมรรถนะประจำ สายงานดังกล่าว ได้แก่ (1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking –AT) (2) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness – PROC) และ (3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing – CI)

13) สายงานปฏิบัติงานธุรการ ทุกระดับชั้นงานจะต้องมีสมรรถนะประจำสายงานดังกล่าว ได้แก่ (1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking –AT) (2) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order – CO) และ (3) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility – FLX)

14) สายงานปฏิบัติงานการเงินและบัญชี ทุกระดับชั้นงานจะต้องมีสมรรถนะประจำสายงานดังกล่าว ได้แก่ (1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking –AT) (2) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order – CO) และ (3) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility – FLX)

15) สายงานปฏิบัติงานพัสดุ ทุกระดับชั้นงานจะต้องมีสมรรถนะประจำสายงานดังกล่าว ได้แก่ (1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking –AT) (2) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern

for Order – CO) และ (3) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility – FLX)

16) สายงานปฏิบัติงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ทุก  
ระดับชั้นงานจะต้องมีสมรรถนะประจำสายงานดังกล่าว ได้แก่

(1)การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking –AT) (2) การดำเนินการเชิงรุก  
(Proactiveness–PROC) และ(3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication &  
Influencing –CI)

17) สายงานปฏิบัติงานโสตทัศนศึกษา ทุกระดับชั้น  
งานจะต้องมีสมรรถนะประจำสายงานดังกล่าว ได้แก่ (1)การคิดวิเคราะห์  
(Analytical Thinking –AT) (2) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness –  
PROC) และ (3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ(Communication & Influencing –CI)

18) สายงานปฏิบัติงานช่างภาพ ทุกระดับชั้นงาน  
จะต้องมีสมรรถนะประจำสายงานดังกล่าว ได้แก่(1)การคิดวิเคราะห์  
(Analytical Thinking –AT) (2)การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness –  
PROC) และ (3)ศิลปะการสื่อสารจูงใจ(Communication & Influencing –CI)

3. สมรรถนะทางการบริหาร ข้าราชการในสายงานบริหาร  
สายงานอำนวยการ และข้าราชการประเภทวิชาการในระดับชั้นงาน  
ทรงคุณวุฒิจะต้องมีสมรรถนะทางการบริหารดังกล่าวเพิ่มเติมตามกรอบที่  
ก.พ.กำหนด นอกเหนือจากสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

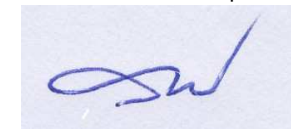
1) สายงานบริหารและสายงานอำนวยการ ทุกระดับชั้น  
งานจะต้องมีสมรรถนะทางการบริหารเพิ่มเติมจำนวน 6 สมรรถนะ ได้แก่ (1)  
สภาวะผู้นำ (Leadership – LEAD) (2)วิสัยทัศน์ (Visioning – VIS) (3) การ  
วางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation – SO) (4) ศักยภาพเพื่อนำ  
การปรับเปลี่ยน (Change Leadership – CL) (5) การควบคุมตนเอง(Self  
Control – SCT) และ(6) การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching  
and Empowering Others – CEMP)

2) ข้าราชการประเภทวิชาการในระดับชั้นงาน  
ทรงคุณวุฒิ จะต้องมีสมรรถนะทางการบริหารเพิ่มเติมจำนวน 3 สมรรถนะ  
ได้แก่ (1)วิสัยทัศน์ (Visioning – VIS) (2) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic  
Orientation – SO) (3) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership  
– CL)

ทั้งนี้ รายละเอียดของสมรรถนะตามข้อ 1 - 3 ระดับ  
สมรรถนะที่คาดหวังในแต่ละชั้นงาน ความหมาย ระดับและพฤติกรรมบ่งชี้  
ในแต่ละระดับของสมรรถนะดังกล่าวปรากฏตามคู่มือสมรรถนะสำหรับ  
ข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยสำนักงาน  
คณะกรรมการการอุดมศึกษา จะใช้สมรรถนะที่กำหนดดังกล่าวเป็นเครื่องมือ  
ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้าน  
ระบบการสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลงาน และการพัฒนาบุคลากร  
อย่างเป็นระบบต่อไป

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ 6 ตุลาคม พ.ศ. 2552



(นายสุเมธ แยม่่น)

เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา